

VALORISER LA RECHERCHE PAR L'EXPÉRIMENTATION EN ENTREPRISE

Cas du modèle de management socio-économique

[Henri Savall](#), [Véronique Zardet](#), [Marc Bonnet](#), [Laurent Cappelletti](#)

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2019/7 N° 284 | pages 149 à 169

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746249134

DOI 10.3166/rfg.2019.00373

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2019-7-page-149.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

HENRI SAVALL
VÉRONIQUE ZARDET
MARC BONNET

iaelyon, université Jean Moulin & ISEOR

LAURENT CAPPELLETTI

*Conservatoire national des arts et métiers,
LIRSA & ISEOR*

Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise

Cas du modèle de management socio-économique

Pour apporter des réponses à la question de la valorisation managériale des recherches en gestion, l'article explore l'exemple du modèle de management socio-économique. En effet, ce modèle expérimenté dans 2 000 organisations depuis 1974 a précisément pour objet, au moyen de la méthode scientifique dénommée recherche-intervention qualimétrique, de fabriquer des produits d'intention scientifique socialement utiles aux entreprises et aux organisations. L'article décrypte les principes théoriques et épistémologiques de ce modèle, son processus, la méthode de recherche-intervention employée et des résultats significatifs de valorisation de la recherche.

De quoi la valorisation managériale de la recherche en gestion est-elle le nom ? Pourquoi devient-elle un enjeu existentiel pour cette recherche elle-même ? C'est au fond, ces deux questions que l'article traite à partir de l'exemple du modèle de management socio-économique appliqué dans 2 000 entreprises et organisations depuis 1974 dans 45 pays différents (Savall et Zardet, 2015, 2017). Nous reprenons la définition de la valorisation managériale donnée par Verstraete et Philippart dans l'appel à contribution à ce dossier et l'article introductif tant elle nous apparaît claire et peu contestable : « un produit de la recherche est valorisé, lorsque les publics auxquels il se réfère l'emploient. Autrement dit, le produit ne sera pas valorisé tant qu'il n'est pas mobilisé pour raisonner et agir ». On comprend donc qu'une recherche en gestion qui ne serait valorisée qu'académiquement et n'aurait aucun impact pour son public professionnel (les entreprises et les organisations), pose gravement la question de son utilité sociétale et, partant de sa viabilité en tant que science. Pour montrer comment le modèle de management socio-économique valorise les produits de la recherche au plan managérial, l'article positionne, tout d'abord, les soubassements théoriques de ce modèle, dans un essai d'explicitation de ses conceptualisations implicitement normatives (Perroux, 1970). Puis, l'article décrit le véhicule scientifique du modèle, la recherche-intervention qualitative, son processus et son protocole, de l'émergence de la demande de l'organisation étudiée à l'évaluation des résultats. En particulier, il explique en quoi les résultats relèvent simultanément d'une valorisation managériale contingente (valable à l'échelle du cas étudié) et générique (présentant un

certain degré de généralisation à d'autres cas). C'est cette dialectique entre le contingent et le générique qui fonde principalement, à nos yeux, la valeur ajoutée scientifique de ce modèle de recherche-intervention. Pour l'illustrer, l'article propose quelques principaux résultats de valorisation managériale du modèle de management socio-économique. Enfin, l'article révèle ce qui fait, selon nous, la réussite de la valorisation managériale dans une recherche en gestion, à savoir son épistémologie intégrée qui permet de positionner sur un même continuum les connaissances produites pour l'enseignement, pour la recherche académique et les organisations.

I – SOURCES CONCEPTUELLES ET THÉORIQUES DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Cette partie permettra aux lecteurs de comprendre la genèse du modèle de management socio-économique (en abrégé MMSE). Celui-ci est né d'une double influence : d'un point de vue méthodologique, il se rattache au courant de la recherche-action, dont il s'est vite différencié en construisant une méthode de recherche-intervention résolument transformative. D'un point de vue théorique, ses fondements se trouvent à la fois dans une réfutation des modèles macro-économiques (Savall, 1973, 2018) et dans un intérêt pour les courants psychosociologiques de gestion des ressources humaines de la seconde moitié du 20^e siècle. En effet, Henri Savall, créateur du modèle de management socio-économique a eu une formation multidisciplinaire. Ces soubassements théoriques ainsi que la conception et la pratique d'une méthode de recherche-intervention déployée dans les

entreprises et les organisations ont débouché sur la création progressive d'un modèle de management dit socio-économique.

1. De la recherche-action et l'approche sociotechnique à la recherche-intervention et l'approche socio-économique

L'Europe est connue pour une grande diversité d'approches qualitatives dans la recherche en management ou en études organisationnelles. La recherche-action est ainsi reconnue pour avoir réduit la distance entre chercheurs et praticiens et développé une recherche utile.

Les principes de la recherche-action, d'abord énoncés par Lewin (Lewin, 1946), se basent sur des relations collaboratives entre chercheurs et acteurs de l'entreprise pour résoudre simultanément des problèmes observés et générer de la connaissance nouvelle (Rapport, 1970 ; Coghlan, 2011). La recherche-action s'est ensuite développée, dans les cadres de la théorie du développement organisationnel et de l'approche des systèmes sociotechniques, notamment par le Tavistock Institute en Grande-Bretagne, les travaux sur la démocratie au travail en Scandinavie et ceux de Habermas (Reason et Bradbury, 2001). Étroitement liée à l'approche socio-technique, la recherche-action vise à conduire des observations en profondeur, en proximité des situations de travail (Savall, 1975, 2010). Néanmoins, la notion d'engagement des chercheurs pour changer explicitement les pratiques de gestion est ambiguë. De fait, cette méthode a produit des connaissances contextualisées et contingentes, sans objectif de création de connaissances génériques reproductibles.

Créée dans les années 1970, la recherche-intervention se différencie de la recherche-action par la détermination des chercheurs d'accompagner l'entreprise dans un processus de transformation délibérée. L'intervenant-chercheur est impliqué dans un projet organisationnel, sans abandonner son identité académique, son éthique et son projet de recherche. Il est immergé dans l'organisation, sans volonté de neutralité ni de soi-disant objectivité (Moisdon, 2010). Il interagit avec une grande variété d'acteurs, alternant ses positions « géopolitiques » (Savall et Zardet, 2004, 2011). Les acteurs de l'entreprise, savants ordinaires selon l'expression avisée de Girin (1989), sont en interactivité cognitive avec les chercheurs (Savall et Zardet, 1996). Ils jouent différents rôles : coproducteurs de connaissances, contributeurs et apporteurs d'information, co-évaluateurs de la recherche et expérimentateurs des connaissances en tant qu'utilisateurs finaux.

Une très brève histoire du développement de la recherche-intervention permet de comprendre que cette dernière s'est développée en France, il y a à peine 50 ans, à l'initiative d'écoles d'ingénieurs. Elle s'est développée lentement, avec la création, en 1967, des équipes du centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris par Claude Riveline (Moisdon, 1984 ; Hatchuel et Molet, 1986 ; David, 2000) et du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique par Collomb en 1972, puis Michel Berry et Jacques Girin. L'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) est né à la même époque, en 1975, avec le double parrainage de l'École supérieure de Commerce de Lyon (EM Lyon) et de l'université Lumière. Toutefois, ces trois initiatives relevaient

de projets différents. Le CGS et le CRG visaient à développer la recherche en management dans les grandes écoles d'ingénieurs. L'ISEOR souhaitait créer une théorie innovante dûment expérimentée, intégrant des variables économiques et sociales pour rechercher, avec les entreprises, des leviers d'amélioration de leur performance socio-économique durable. Les principales convergences méthodologiques portent sur l'importance que ces trois équipes accordent à l'observation scientifique directe et approfondie des situations de gestion. Ce courant méthodologique s'est développé depuis 50 ans, mais il n'a inspiré que 10 % environ des recherches doctorales en France d'après l'Observatoire des thèses de la Fnege (site www.fnege.org).

La recherche-intervention se caractérise par une présence intermittente régulière des chercheurs au sein de l'organisation, comportant une stratégie de recherche explicite et une co-construction de connaissances innovantes avec les acteurs-expérimentateurs. Le travail en équipe de chercheurs sur un même terrain de recherche favorise l'apprentissage et le développement de leurs compétences. Des entreprises pionnières s'engagent dans des programmes de recherche-intervention qui se différencient clairement des missions usuelles de cabinets conseil. Une condition du rapprochement entre praticiens et chercheurs est d'identifier ensemble une problématique managériale originale, à la fois contingente et générique, pour définir des objectifs et une méthodologie de recherche, pertinents pour les deux parties (Plane, 2000 ; Jönsson et Lukka, 2005 ; Lukka et Vinnari, 2017).

Il s'est avéré que la publication n'est pas plus difficile pour un intervenant-chercheur,

car un terrain de recherche fait émerger de multiples problématiques dont chacune peut donner lieu à une publication spécifique. L'obstacle à surmonter est que l'approche holistique de l'entreprise favorisée par une recherche-intervention longitudinale n'est pas aisément compatible avec les usages des évaluateurs de revues académiques, dont la plupart attendent plutôt des questions de recherche pointues. Des enseignants-chercheurs du courant recherche-intervention participent désormais aux instances d'évaluation de la recherche doctorale et post-doctorale et de recrutement des enseignants-chercheurs. L'acceptation de cette approche méthodologique s'accroît dans les instances universitaires, davantage, semble-t-il, qu'au CNRS.

Sous la réduction des financements publics, des incitations sont adressées pour développer la recherche contractuelle et les chaires d'entreprise, ce qui conforte l'intérêt institutionnel de la recherche-intervention. Ainsi un séminaire de formation organisé par la Fnege depuis trois ans « Recherche-intervention : de la conceptualisation à la publication » s'est révélé très attractif tant pour des doctorants que des enseignants-chercheurs et a donné lieu à la publication aux États-Unis de deux ouvrages, en anglais et en français (Buono *et al.*, 2018).

2. La valorisation de la recherche en sciences de gestion : une dimension qui mérite de se développer

Durant les années 1980, différentes manifestations avaient permis de croire à une renaissance de la recherche en gestion (Rapport Percerou, 1982 ; Assises AFCET-CESTA, 1982 ; rapport Moisdon 1983 ; Journées Fnege-Iséor 1984 à 1986).

La question de la valorisation de la recherche n'est donc pas une thématique nouvelle. (Savall, 1974, 1979, 1984, 1986a, 1986b, 1998 ; Savall et Zardet, 1985). L'expression aujourd'hui répandue d'ingénierie du management fut ainsi publiée dès la fin des années 1980 (Savall, 1989).

Toutefois, force est de constater le déficit persistant de crédibilité des sciences sociales, économiques et de gestion, alimenté par une controverse sur leur nature, supposée différente, des sciences de la vie et de la nature. Nous n'adhérons pas à cette thèse d'une différence supposée consubstantielle aux sciences humaines et sociales. En effet, le caractère vivant et évolutif de l'objet de recherche, souvent mis en avant dans les sciences humaines et sociales, s'observe aussi dans de nombreuses sciences de la vie et de la nature. Certes des différences peuvent être mises en évidence. Mais nos options méthodologiques et conceptuelles nous ont conduits à recourir à l'approche expérimentale qui s'est imposée en médecine et a permis des progrès considérables. Elle consiste à observer la situation initiale, identifier le protocole et les « solutions » prescrites, appliquer le traitement aux patients, avant d'en évaluer les effets et de valider ainsi des hypothèses par l'expérimentation. Notre objectif fut, dans le même esprit, de valider par des méthodes de recherche transformatives et, partant, longitudinales, des transformations qui permettent de révéler certaines propriétés profondes de l'objet étudié, ainsi que leurs impacts sur l'entreprise ou l'organisation. Nous proposons, et cela fait/fera probablement débat, de privilégier l'utilité des sciences sociales, comme substitut à la notion fragile de vérité scientifique. Depuis

une vingtaine d'années, des chercheurs, principalement anglo-saxons, ont souligné le fossé grandissant entre les thématiques traitées par les chercheurs et les besoins avérés des organisations et des entreprises. Le fossé entre théorie et pratique, mis en évidence par Van de Ven et Johnson (2006), a débouché sur la proposition de la figure de l'enseignant-chercheur engagé (« Engaged Scholarship »). Elle vise à renforcer la pertinence des recherches en management et à faire progresser les connaissances. Tushman et O'Reilly (2007) considèrent que les chercheurs en management doivent produire des travaux à la fois rigoureux et pertinents socialement, à l'instar d'autres disciplines. Or, ce critère de pertinence implique que les chercheurs traitent de problématiques ancrées dans les entreprises et leur environnement (Cappelletti, 2007). Il y a près d'un siècle et demi, Louis Pasteur avait réfuté la dichotomie entre recherche fondamentale et appliquée et posé les fondations de la microbiologie. Les décennies qui ont suivi ses travaux lui ont donné raison. La technologie n'a cessé de se développer en intégrant les connaissances scientifiques et la science n'a pas manqué d'utiliser la technologie pour définir ses protocoles d'investigation et faire face aux besoins formulés par la société. Stockes (1977) a formalisé dans le cadran de Pasteur cette double tension scientifique entre, d'une part, compréhension et pratique et, d'autre part, recherche fondamentale et appliquée ; tension qu'il invite à remettre en question. L'« evidence-based research » issue de la recherche en médecine a aussi été mobilisée pour impulser ce renouveau méthodologique en sciences de gestion, davantage orienté vers la réponse à des besoins sociétaux (Sackett *et al.*, 1996).

L'Academy of Management, association internationale en sciences du management regroupant 22 000 membres, a créé il y a quelques années le groupe Practice Theme Committee, visant à développer l'utilité sociétale des recherches (site www.ptc-aom.com).

En France, l'initiative du baromètre de la Fnege (2013) confirme le fossé entre les besoins des entreprises et les recherches en sciences de gestion (Dubois *et al.*, 2016). La responsabilité sociale conjointe du chercheur et de l'université est ainsi convoquée. La Science citoyenne selon Aristote (384-322 av J.-C., voir Bezevengui, 1989) aurait-elle été négligée ? En effet, l'évaluation des impacts de la recherche peut se faire *volens nolens* selon deux approches opposées, l'une relevant d'une sorte de positivisme où le chercheur se place à l'extérieur des phénomènes étudiés, l'autre du constructivisme générique (Savall et Zardet, 1995, 2004 [2011] ; Bonnet, 2014). La première évalue les impacts en « circuit fermé » : les chercheurs parlent, en quelque sorte, aux chercheurs. La deuxième propose d'évaluer les impacts en « circuit ouvert » : les chercheurs s'adressent aux chercheurs ainsi qu'aux autres acteurs, utilisateurs potentiels légitimes des résultats de recherche : dirigeants, salariés, syndicats, citoyens producteurs et consommateurs.

Nous suggérons donc de développer, aussi, les recherches cumulatives qui permettent de construire un continuum entre recherche fondamentale et recherche appliquée, de passer d'une recherche, au fond, contemplative des phénomènes à une recherche transformative (Harendt, 1994), où l'expérimentation constitue un mode de validation reconnu, à la façon des sciences de la vie et de la nature.

II – EXPÉRIMENTATION DU MODÈLE DE MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le modèle de management socio-économique (MMSE) vise à aider les organisations à améliorer durablement leurs performances socio-économiques et, simultanément, à créer des connaissances qui vont servir à la construction théorique. Ce modèle intègre donc une valorisation managériale et une valorisation scientifique sur un continuum, alors qu'elles sont classiquement séparées. Il utilise comme véhicule scientifique la recherche-intervention qualimétrique (RIQ). MMSE et RIQ sont les deux faces d'une même pièce que nous qualifions de *consultance scientifique*. Pour permettre ce continuum du scientifique au managérial, du fondamental à l'appliqué, le MMSE s'appuie sur des principes de négociation, de déploiement et d'évaluation génériques répliquables.

1. La négociation fait partie intégrante du processus d'intervention

La négociation rigoureuse d'une intervention contribue à la validité des résultats de la recherche, selon un processus rigoureux en trois étapes. Un premier rendez-vous d'écoute des besoins de l'organisation-cliente, un deuxième pour présenter les méthodes et prestations proposées, puis un troisième pour négocier le budget de la recherche-intervention. Tant qu'il n'y a pas d'accord de l'organisation sur la proposition de contenu et de déroulement de la recherche-intervention, il est vain de s'engager dans un débat sur son budget. La convention d'intervention formalise les éléments-clés discutés lors de la

négociation : objectifs de l'organisation, méthodes et prestations de l'intervenant-chercheur pour les atteindre, architecture, planning, annexe financière et échéancier de règlement. Le pilotage de la convention durant l'intervention consiste à respecter les moyens et dispositifs énoncés. C'est pourquoi son contenu est systématiquement mis à l'ordre du jour des comités de pilotage qui réunissent l'intervenant et l'organisation étudiée. La convention d'intervention constitue un véritable cahier des charges et un guide tout au long de la recherche-intervention, qui peut faire l'objet d'amendements négociés (Buono *et al.*, 2018).

2. Le déploiement du MMSE dans l'organisation

Le déploiement du MMSE se fait selon trois axes qui permettent d'organiser le traitement des besoins managériaux exprimés par l'organisation étudiée et sont formalisés dans la convention d'intervention (Savall et Zardet, 1987 [2015]).

Les trois axes de déploiement du MMSE

L'axe politique vise à stimuler les décisions politiques et stratégiques de la direction de l'entreprise concernant le management et la négociation de ses objectifs avec les acteurs. Un groupe de pilotage se réunit périodiquement, conduit par la direction de l'entreprise.

L'axe processus de résolutions de problèmes stimule une dynamique de changement et se compose de quatre étapes : diagnostic socio-économique, groupe de projet, mise en œuvre de solutions d'amélioration et évaluation. Le diagnostic se centre sur les dysfonctionnements qui perturbent les

acteurs d'une organisation. Deux modules le composent : qualitatif puis quantitatif et financier :

- Le module qualitatif : les dysfonctionnements sont identifiés lors d'entretiens avec la direction et l'encadrement, ainsi qu'au moins 30 % du personnel des secteurs diagnostiqués.
- Le module quantitatif et financier : pour calculer les coûts cachés des dysfonctionnements, « cachés » car ils ne sont pas, ou mal pris en compte par la comptabilité, des entretiens complémentaires sont menés auprès de l'encadrement, afin d'évaluer les impacts économiques des dysfonctionnements au moyen de cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail et les maladies professionnelles, la rotation inappropriée du personnel, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe (ou sous efficacité).

Le diagnostic ainsi réalisé, par une méthode d'analyse de contenu supportée par un logiciel système-expert créé par l'ISEOR, est ensuite présenté aux personnes interviewées, dans une séance appelée « effet-miroir », pour valider collectivement les dysfonctionnements et les coûts cachés identifiés. Le diagnostic sert de plateforme de travail au groupe de projet socio-économique. Son rôle est d'inventer de nouvelles pratiques pour réduire les dysfonctionnements et convertir les coûts cachés en performances. Une fois mises en œuvre, les solutions sont évaluées pour mesurer la réduction des dysfonctionnements et le recyclage des coûts cachés en création de valeur ajoutée (cf. ci-après section III.1).

L'axe outils correspond à des outils de management co-construits avec tous les managers de l'entreprise. Ils sont au nombre

de six pour instrumenter les six domaines considérés comme cruciaux de la performance socio-économique et construire une cohérence managériale : la gestion du temps, la grille de compétences, le tableau de bord de pilotage, le plan d'actions stratégiques internes et externes, le plan d'actions prioritaires et le contrat d'activité périodiquement négociable.

Un déploiement conciliant la performance économique et la performance sociale

Le MMSE repose sur trois grands principes :

Il est déployé grâce à une recherche-intervention qualimétrique, collectant des données alternativement qualitatives, quantitatives et financières et fondée sur l'observation des pratiques concrètes de management. C'est donc une méthode répliquable reposant sur des principes d'intention scientifique.

Il repose sur l'hypothèse que la performance durable d'une entreprise dépend à la fois de sa performance sociale, c'est-à-dire la satisfaction des salariés et des parties prenantes et de sa performance économique. C'est pourquoi il vise à créer de la valeur en stimulant le dialogue professionnel et la coopération entre les acteurs.

Il repose sur la théorie des coûts-performances cachés qui évalue les conséquences économiques des dysfonctionnements, lesquels sont généralement négligés dans les systèmes d'information comptables usuels (Savall *et al.*, 2000, 2008).

La durée moyenne de déploiement du MMSE est de six à dix mois dans les entreprises de moins de 100 salariés, et de dix à quinze mois au-delà. Son déploiement

repose sur le principe de « décentralisation synchronisée », selon lequel tous les managers utilisent ses outils dans leur périmètre d'action (décentralisation), dans un dispositif d'orchestration par la direction de l'entreprise (synchronisation).

Ces caractéristiques distinguent le MMSE d'autres méthodes globales de management telles que le *Lean Management*, *Six Sigma* ou le *Balanced Scorecard* (Buono *et al.*, 2018). De façon très synthétique, le MMSE comporte des instruments de mesure financière structurée d'aide à la décision, tels que des balances économiques de projets et la mise en place d'un indicateur synthétique global, la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV). Il intègre aussi des principes et des outils de management des personnes, de développement professionnel et de valorisation du potentiel humain. De ce fait, il se situe explicitement à l'interface des disciplines du contrôle de gestion, de la gestion des ressources humaines, du développement marketing et commercial, de la gestion de production et des technologies. Cela en fait un modèle de management stratégique.

III – ÉVALUATION ET PUBLICATION DES IMPACTS DE LA RECHERCHE SUR LES PRATIQUES DE GESTION

La valeur ajoutée scientifique du modèle de management socio-économique au regard de modèles alternatifs de recherche, réside, selon nous, dans la double valorisation managériale qu'il permet. Une valorisation contingente d'une part, en permettant de répondre à des demandes locales et contextuelles d'entreprises et d'organisations. Une valorisation générique d'autre part, c'est-à-

dire des connaissances relativement stables dans le temps, par capitalisation des données collectées sur chaque terrain d'observation et l'analyse des régularités qu'elles permettent d'identifier. Pour illustrer, des enseignements significatifs tirés de la valorisation managériale du management socio-économique sont présentés dans ce paragraphe.

1. Le modèle d'évaluation : de la valorisation managériale contingente à une valorisation générique

L'évaluation des résultats managériaux du MMSE se fait de façon intégrée tout au long de son déploiement *via* les outils, les méthodes et les prestations mises en œuvre. Des prises de notes systématiques permettent de conserver ces matériaux nécessaires à l'évaluation des impacts à l'échelle de l'organisation. Ainsi, chaque nouvelle recherche-intervention dans une organisation donne lieu à l'élaboration ou l'adaptation d'hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives, valides à l'échelle de l'organisation étudiée. Il s'agit d'une *valorisation managériale contingente* systématique de la recherche qui repose, donc, sur une instrumentation gestionnaire et managériale pour faire de l'intervention (voir partie 2).

L'instrumentation gestionnaire mobilisée dans la recherche-intervention conduit à rester sur le terrain de la recherche, de la création de connaissances et de l'innovation, et non à quitter ces domaines pour rejoindre celui de la consultation non scientifique, ce qui peut dérouter les chercheurs éloignés de cette méthodologie. En effet, les instruments de la recherche-intervention, qui restent les mêmes d'un terrain d'investigation à l'autre pour

préserver la comparabilité des observations faites, servent à collecter des données d'intention scientifique permettant d'élaborer de nouvelles hypothèses, d'en contester ou bien d'en confirmer de précédentes. Par exemple, notre recherche-intervention socio-économique menée sur 350 offices de notaires entre 1998 et 2005 a permis de confirmer l'hypothèse d'un niveau élevé de coûts cachés liés aux dysfonctionnements managériaux à l'échelle de professions réglementées. Mais il a également permis d'élaborer de nouvelles hypothèses portant sur les difficultés de la relation avec les clients dans ces professions et les moyens de les atténuer (Cappelletti et Khouatra, 2009). Le modèle d'évaluation rompt, ainsi, avec le paradigme de neutralité et d'objectivité, car il est mobilisé conjointement par les intervenants-chercheurs et les acteurs de l'organisation. Les résultats de l'évaluation sont co-construits et validés, en appliquant les principes épistémiques de l'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire (voir l'explicitation de ces principes en IV).

2. Principaux enseignements pour faire évoluer les pratiques managériales et la connaissance scientifique en management

Depuis 1974, des connaissances contextuelles et génériques répliquables ont été produites par l'expérimentation du MMSE dans environ 2 000 entreprises, de 72 secteurs d'activité et dans 45 pays (Savall *et al.*, 2015, 2017). Ces principales découvertes sont résumées dans l'encadré et ensuite succinctement explicitées. Certaines rejoignent celles faites par d'autres auteurs (par exemple : Crozier, 2003 ; Stiegler, 2015 ; Graeber, 2018).

Le niveau très élevé et l'élasticité des coûts cachés

Toute organisation, quelle que soit sa taille, son statut, sa mission, sa performance financière, dispose d'une réserve endogène d'efficacité, comprise entre 20 000 et 70 000 euros de coûts cachés par personne et par an, constituée, pour une part, d'excédent de charges et, pour une autre part significative, d'insuffisance de produits et de marges (coûts d'opportunité). Une proportion de 35 à 55 % est convertible en valeur ajoutée dans un délai de quelques mois (6 à 15). Le problème des coûts cachés n'est pas tant celui de leur existence, puisque les activités humaines en produisent spontanément, que celui de leur accumulation au fil du temps. Or, le fait-même de mesurer les coûts cachés et de présenter ces mesures relève d'une pédagogie renouvelée des coûts, qui suscite au sein de l'entreprise une prise de conscience et une énergie humaine pour les maîtriser. Les recherches-

interventions relatives à l'implantation du MMSE ont permis de construire un modèle opératoire de coûts cachés, aujourd'hui utilisé au-delà des frontières de l'équipe de recherche, tant par des praticiens que des étudiants de master, de doctorat et des chercheurs confirmés, de différents pays du monde, qui nous consultent et nous informent régulièrement.

Une approche holistique et longitudinale de l'entreprise a permis de constater qu'une organisation réalise un parcours d'apprentissage du recyclage de ses coûts cachés au fil du temps. En effet, nous accompagnons certaines entreprises depuis des années, voire des décennies, dans leur parcours de développement et nous avons mesuré que le niveau de recyclage des coûts cachés s'élève progressivement au fil du temps. Un véritable phénomène d'apprentissage est conduit par l'entreprise, dont les acteurs découvrent par l'expérience qu'ils ont le pouvoir, la compétence et l'énergie de réduire des dysfonctionnements et des coûts

**DÉCOUVERTES SCIENTIFIQUES DE L'EXPÉRIMENTATION
DU MODÈLE DE MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE**

- 1) 4 713 dysfonctionnements génériques (pathologies organisationnelles) ;
 - 2) Montant des coûts cachés engendrés par les dysfonctionnements de management et de fonctionnement : 20 000 à 70 000 euros par personne et par an ;
 - 3) Taux de conversion des coûts cachés en création de valeur ajoutée : entre 35 % et 55 % par un processus participatif structuré ;
 - 4) Amélioration durable des performances grâce à l'investissement incorporel en développement qualitatif (compétences et comportements) du potentiel humain (IIDQPH) ;
 - 5) Très haut niveau de rentabilité de l'IIDQPH : entre 210 % et 4 040 % (taux de retour sur investissement : entre 2 et 40) ;
 - 6) Toute entreprise ou organisation a les moyens d'autofinancer sa survie et son développement, en recyclant périodiquement ses coûts cachés.
-

cachés, jusque-là considérés inéluctables (Savall et Zardet, 1987 [2015]).

Les résultats sur les coûts cachés et les leviers qui ont permis leur conversion en valeur ajoutée ont aussi rejailli sur la connaissance théorique en sciences de gestion, en théorie des organisations comme en management stratégique.

Le potentiel humain : seul facteur actif de création de valeur

Les théories économiques, classique, néo-classique, marxiste ou keynésienne ont en commun la fonction de production et ses deux facteurs, le capital et le travail. Selon ces théories, la création de valeur dans une entreprise ou une nation est fonction de ces deux facteurs considérés comme substituables. L'industrialisation, la robotisation, l'automatisation sont considérées, dans les modèles économiques et les choix stratégiques d'entreprise subséquents, comme des alternatives au travail de l'homme, permettant d'accroître fortement les rendements économiques. Or, nos travaux de recherche sur les coûts cachés en univers industriels (Zardet et Voyant, 2003) ont montré : 1) que le niveau des coûts cachés s'accroît au contraire avec l'automatisation des *process* de production, 2) que les deux facteurs capital et travail ne se situent pas au même plan, car seul le potentiel humain – concept que nous substituons à celui de travail – est un facteur *actif* de création de valeur. Il est constitué de trois composants : les compétences, les comportements et l'énergie individuelle et collective. En effet, ce sont des êtres humains qui installent une technologie, forment les acteurs à leur utilisation, adaptent les processus organisationnels concrets et

règlent les systèmes électroniques ou robotiques. Si ces actes ne sont pas faits correctement, d'importants coûts cachés annulent les gains potentiels escomptés de la nouvelle technologie. Le potentiel humain, tel que nous le définissons, n'est pas le capital humain, concept popularisé à partir des travaux de Becker (1964). D'une part, le collectif humain d'une organisation n'est pas un stock, ni matériel, ni financier. Il est plastique, notamment en fonction de la qualité du management pratiqué. D'autre part, le concept de capital induit la notion de possession contractuelle de celui-ci par une partie prenante, alors que l'être humain au travail est, par nature, inaliénable et non contrôlable au sens comptable et juridique. Les stratégies durables de développement socio-économique consistent donc à investir dans le potentiel humain souvent insuffisamment valorisé dans les entreprises et les organisations : en développant les compétences professionnelles des acteurs ; en améliorant l'intérêt et le sens donné au travail ; en activant la communication, coordination et concertation autrement que par les technologies d'information et de communication ; en améliorant les conditions matérielles de vie au travail encore souvent déficientes ; en impliquant les acteurs, managers et personnels dans le déploiement de la stratégie d'entreprise. Et cela dans toutes sortes d'entreprises et d'organisations, privées ou publiques, de grande, moyenne ou toute petite tailles. Ces recherches-interventions prouvent, à l'instar d'autres travaux (Detchessehar et Grévin, 2009), que les entreprises et les organisations ne souffrent pas de l'excès de managers, mais au contraire d'un manque de management bienveillant et courageux, qui s'occupe et prend soin des personnes

pour développer leur potentiel et favoriser leur développement personnel et celui de l'entreprise.

Le paradigme de la subordination questionné

Les théories classiques des organisations, et singulièrement le taylorisme, sont fondées, selon notre analyse, sur un paradigme sous-jacent, celui de la subordination. La relation de travail hiérarchique consisterait à ce qu'un supérieur donne des ordres à un subordonné qui les appliquerait spontanément et correctement.

Or, l'observation des dysfonctionnements dans les organisations et l'écoute de plus de 110 000 acteurs ont montré un phénomène extrêmement fréquent de « désobéissance organisationnelle », s'exprimant le plus souvent par de l'inertie devant les ordres reçus. Bien que ce phénomène ait été observé de longue date par les chercheurs en psychosociologie et sociologie des organisations (Graeber, 2018), les pratiques organisationnelles et managériales sont restées, peu ou prou, fondées sur la croyance, inconsciente ou non, dans le principe d'obéissance aux consignes ou aux normes de plus en plus envahissantes.

Or, la « désobéissance organisationnelle » est à l'origine de nombreux coûts cachés notamment en termes de coût d'opportunité, car la non-action ou le retard d'action est source de coûts cachés, tels que des défauts de qualité de service ou un manque d'innovation produit ou marché. Concernant l'origine de ce dysfonctionnement et de bien d'autres dans le champ du management, nous sommes arrivés à la conclusion que les entreprises et les organisations dans le monde sont « infectées » par un virus qui

a envahi les organisations depuis plus d'un siècle. Ce *virus TFW* – taylorisme, fayolisme, weberisme – affecte les organisations contemporaines et leur fonctionnement, en se basant sur les principes de forte spécialisation du travail, de séparation des organes de conception et d'exécution, de formalisation de normes, de règles et de processus dans l'ensemble des activités des organisations. Nos études approfondies ont montré qu'environ 53 % des coûts cachés des organisations sont très étroitement associés à ce virus. Puis, les actions transformatrices expérimentées ont montré qu'une partie significative de ces coûts cachés peut être convertie en valeur ajoutée, en modifiant les caractéristiques organisationnelles selon un paradigme alternatif : celui de la *contractualisation des performances avec les acteurs*. Il s'agit de développer à l'intérieur de l'entreprise des pratiques davantage fondées sur l'écoute, l'explication puis la négociation, en lieu et place de l'imposition *inefficace* (Savall *et al.*, 2015 [2017]). Nos observations récentes montrent que le virus TFW se caractérise, si l'on résume, par un excès de procédures et une insuffisance de dialogue professionnel régulier et de proximité entre le manager et les membres de son équipe. Cela dans toutes sortes d'organisations : petites, grandes, publiques et privées. Il induit, sur la durée, une défiance réciproque entre les managers et leurs équipes source, en particulier, de désobéissance organisationnelle à tous les niveaux : non-actions, retard d'actions ou défauts de qualité des actions chez les salariés ; abstentionnisme managérial chez les managers. Sur ce dernier point, nos observations récentes montrent, en effet, devant le désarroi que provoque le management d'équipe, une

réticence croissante à devenir manager dans les entreprises et les organisations, ou bien à recruter des salariés lorsque l'on est dirigeant. L'émergence de formations pour cadres « rebelles en management » illustre ces évolutions, par exemple celles développées par des diplômés de l'ESSEC autour de Valérie Rey-Millet (Cappelletti, 2019).

La valeur ajoutée discriminante des investissements immatériels

Les managers sont souvent démunis pour évaluer la rentabilité des investissements immatériels tels que la formation, le recrutement, ou des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail, c'est-à-dire pour en mesurer le rapport coût/performance. Or la méthode des coûts-performances cachés permet d'évaluer les gains engendrés par un projet incorporel grâce à la réduction des dysfonctionnements et des coûts cachés qu'il engendre. Cette évaluation peut se faire en amont du projet, de façon prévisionnelle comme outil d'aide à la prise de décision opérationnelle ou stratégique, puis en aval pour en mesurer la rentabilité effective. Ces évaluations montrent que la rentabilité effective d'un investissement incorporel se situe entre 210 % et 4040 % (Savall et Zardet, 2007 ; Cappelletti, 2007).

3. La publication des résultats d'une recherche-intervention

La communication des résultats d'une recherche-intervention et singulièrement de ses impacts managériaux fait partie intégrante du processus scientifique, pour diffuser les résultats contingents et

génériques, mais aussi du processus managérial, pour vulgariser les connaissances et faire évoluer les pratiques d'entreprises.

On distingue deux types de communication, les premières dites académiques, dans des congrès et revues, les secondes dénommées parfois « professionnelles » parce qu'elles s'adressent à des acteurs praticiens des organisations. La publication ne se confond pas avec la recherche. Celle-ci est un *processus* de génération de connaissances, là où celle-là résulte d'un arrêt sur image qui prend la forme d'un *produit* qu'il faut apprendre à faire tout en poursuivant la création de nouvelles connaissances. C'est pourquoi nous distinguons d'une part, l'*académique* qui obéit à des canons, des usages corporatifs et, d'une certaine manière des rapports de force, issus de l'histoire des théories et concepts dominants bien établis et d'autre part, le *scientifique* issu d'une conviction acquise grâce à un travail scientifique expérimental approfondi. Une publication relève donc d'un compromis que le chercheur doit faire entre sa recherche « permanente » et les objets singuliers qu'il peut en détacher et qui peuvent intéresser une revue.

La publication ne se réduit pas aux productions académiques

Publier dans des revues académiques n'empêche pas d'opter pour des modes d'expression différents, au moyen d'un chapitre d'ouvrage ou d'un livre. Par ailleurs, les articles dans des revues professionnelles ou périodiques généralistes de bon niveau comme *Le Monde*, *Le Figaro*, *Les Échos* ou la *Harvard Business Review* favorisent la diffusion, dans la société civile, de résultats de la recherche souvent confinés

à un lectorat extrêmement étroit. Enfin, la publication par les témoins-mêmes de la recherche-intervention s'opère plus aisément en choisissant des colloques ou les dirigeants viennent eux-mêmes présenter les impacts perçus par eux de la recherche (Buono *et al.*, 2018).

IV – ÉPISTÉMOLOGIE INTÉGRÉE AU CŒUR DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE

La proposition faite par le modèle de management socio-économique aux chercheurs en gestion, pour valoriser d'un point de vue managérial leurs produits scientifiques, est de faire reposer leur méthodologie sur une épistémologie intégrée. Celle-ci permet de situer sa production, qu'elle soit pour l'enseignement, l'académisme ou les professionnels, sur un même continuum. La dernière partie de l'article explique en quoi consiste une telle épistémologie intégrée.

1. L'apprentissage issu d'une pratique de recherche cumulative et la validation des résultats

La pratique de recherches-interventions longitudinales « répliquées » dans environ 2 000 entreprises et organisations depuis 45 ans constitue un programme de recherche cumulative. À chaque séquence, sont introduits des enseignements issus des séquences précédentes. Plus les hypothèses – descriptives, explicatives et prescriptives – sont observées sur un cas puis sur d'autres cas et plus leur degré générique est important. Ainsi les résultats présentant un haut degré générique nourrissent la construction et la consolidation d'une théorie, ce qui constitue une valorisation

managériale pour une entreprise et, potentiellement, pour l'ensemble des entreprises. Simultanément ces résultats présentent un caractère scientifique. L'interdépendance des chercheurs avec les organisations étudiées est indispensable pour assurer qualité et rigueur de l'observation scientifique. Un continuum entre le chercheur, le praticien réflexif et le praticien en action constitue la base de la recherche-intervention telle que nous la pratiquons. *Learning by doing* est un principe clé actionné dans la recherche-intervention (Berry, 1995 ; Suomala *et al.*, 2014).

La validation des résultats par une méthode de recherche-intervention consiste à observer les impacts produits par des actions managériales, et ainsi de valider la connaissance. La nature de ces impacts est multiforme : impacts sur de nouvelles pratiques managériales, sur les performances durables de l'entreprise, sur les modèles cognitifs des acteurs – praticiens en charge des décisions et de leur mise en œuvre. Ces impacts sont eux-mêmes multiformes : qualitatifs, quantitatifs et financiers, car la dichotomie entre l'analyse qualitative et quantitative apparaît, à l'épreuve des faits, non pertinente. Cette combinaison qualimétrique constitue une tentative de synthèse. La question qui nous est souvent posée est alors de savoir si, 45 ans après le début de cette recherche, de nouveaux résultats scientifiques peuvent encore être découverts (Savall et Zardet, 2013a, 2013b). La place manque ici pour développer en détail les nouvelles problématiques et les nouveaux concepts et résultats de recherche qui ont jalonné ce programme de recherche cumulative et ont donné lieu à de nombreuses publications dans des congrès internationaux, des articles et des ouvrages. Limitons-nous à

citer les principaux concepts formalisés au gré des années. Dans les années 2000, découverte à l'intérieur des entreprises et organisations de la problématique grandissante du foisonnement normatif (tétranormalisation), en 2005 structuration du concept de potentiel humain, en 2010 nouvelle formulation de la théorie socio-économique, au début des années 2010 concept de capitalisme socialement responsable et de macro coûts cachés, ainsi que les cinq caractéristiques de l'homme, la typologie des recyclages de coûts cachés en 2016, le programme actuel sur la connectique humaine collaborative...

2. Proximité avec la démarche expérimentale de recherche en médecine

S'il est vrai que la recherche-intervention en management est encore aujourd'hui minoritaire en sciences de gestion, elle présente des caractéristiques communes avec la démarche expérimentale de recherche en médecine (Savall et Fièrè, 2014) : le traitement des pathologies est partie intégrante du processus de recherche, chaque nouveau cas contribuant à améliorer la connaissance sur une maladie. La recherche dite appliquée conduit à de la recherche fondamentale, ou générique, les deux étant complémentaires. Par ailleurs les mêmes données sont utilisées pour soigner un patient et avancer dans la recherche médicale, sans dissociation entre l'utilité sociale de la recherche et les résultats dits scientifiques. Ainsi, dans les hôpitaux universitaires, une grande proximité est observée entre les enjeux professionnels et scientifiques de la recherche. Le statut de professeur d'université a été combiné

depuis 1959 (réforme Debré) avec celui de praticien hospitalier, pour conduire au statut de professeur d'université – praticien hospitalier (PUPH). Un statut similaire est-il envisageable en management : professeur d'université – praticien en management, responsable d'une équipe de recherches d'un établissement autofinancé par les recherches contractuelles et les recherches-interventions, comme cela a été suggéré il y a plus de 30 ans par Roland Perez (Congrès AFCET-CESTA, 1982), puis formalisé (Godelier et Pérez, 2012).

3. Trois principes épistémologiques majeurs

La recherche-intervention se singularise et se différencie du conseil par sa dimension et ses principes épistémologiques, qui en garantissent la validité interne puis la validité externe. Les trois principes épistémologiques de la recherche-intervention qualimétrique s'inscrivent dans une épistémologie de constructivisme générique : 1) *l'interactivité cognitive*, par laquelle les connaissances concrètes sont élaborées et co-construites, entre chercheurs, entre chercheurs et praticiens, 2) *l'intersubjectivité contradictoire*, substitut de l'impossible neutralité de la recherche, par laquelle les subjectivités et différences entre acteurs sont reconnues, explicitées et utilisées pour construire des connaissances génériques locales, 3) *la contingence générique*, reconnaissant le caractère spécifique de chaque cas, ainsi que l'existence d'éléments génériques dans chacun. Le « constructivisme générique » explicite la filiation d'une épistémologie constructiviste au sens de Piaget (1988), tout en recherchant des résultats génériques répliquables. La

recherche cumulative permet de consolider des résultats génériques par validations successives.

4. Recherche-intervention : une voie féconde pour développer des recherches contractuelles et autofinancées

La recherche-intervention constitue une forme de recherche contractuelle. Selon ce contrat, une entreprise s'attend à recevoir des prestations définies par le cahier des charges méthodologiques, en contrepartie d'honoraires. Ces honoraires favorisent une implication réelle des acteurs de l'entreprise dans le processus de recherche-intervention, et contribuent au financement d'emplois d'intervenants-chercheurs doctorants et post-doctorat. Selon des modalités proches des conventions CIFRE, la pratique de recherche-intervention permet d'offrir des emplois de doctorants qui peuvent ainsi préparer leur thèse sans financement public, avec des salaires équivalents à ceux des contrats doctoraux distribués avec parcimonie. Ainsi dans notre équipe de recherches, depuis 1980, plus de 75 doctorants ont été impliqués dans des contrats de recherche-intervention, source d'une rémunération pendant trois ans et de matériaux de recherche de terrain de première main pour la rédaction de leur thèse. En même temps, ils ont accru leur employabilité par la pratique et l'expérience d'une méthodologie de recherche appréciable, tout autant dans l'enseignement supérieur que dans les entreprises et les organisations. En effet, la recherche-intervention permet d'accroître la diversité des carrières au-delà de la thèse de doctorat. Dans notre cas, 60 % des nouveaux docteurs se sont orientés vers l'enseignement supérieur et 40 % vers les

entreprises ou les organisations publiques et privées.

CONCLUSION

La valorisation managériale de la recherche en sciences de gestion est une problématique d'une très grande actualité. Elle pose la question de l'utilité sociale de la recherche comme critère d'évaluation au sein de l'univers académique et de la société dans son ensemble. Or, d'une part, nos observations montrent que le fossé grandissant entre les thématiques traitées dans notre discipline et les besoins avérés des entreprises et des organisations est dénoncé depuis plus d'une décennie. D'autre part, le terme « recherche » a été progressivement détourné de son sens premier, désignant principalement les articles dans des revues académiques dites classées.

La recherche-intervention qualimétrique, née de la recherche-action et prolongeant l'approche sociotechnique, est le soubassement méthodologique du modèle de management socio-économique, créé et expérimenté dans 2 000 organisations, dans une grande variété de secteurs d'activité, statuts, tailles et pays. Cet article, en réponse à la problématique de « l'ardente » obligation de valoriser les résultats des recherches en gestion, a donc proposé, en exemple possible, ce modèle. Il en synthétise les caractéristiques méthodologiques et épistémologiques, ainsi que le processus d'expérimentation incluant la négociation de la recherche-intervention. Il analyse ensuite le dispositif et la méthodologie d'évaluation des impacts de la recherche sur les pratiques de gestion, mettant en évidence des enseignements importants pour l'évolution des pratiques managériales et de la connaissance

scientifique : le niveau très élevé et l'élasticité des coûts cachés, la stimulation du développement du potentiel humain comme facteur actif de création de valeur et de performance socio-économique durable, la remise en cause du paradigme de la subordination issu de l'école classique, la valorisation des investissements incorporels et leur rentabilité. Ces résultats de recherche issus de pratiques d'interaction avec les entreprises présentent une double caractéristique : leur utilité sociale pour les pratiques d'entreprises et la contribution à l'évolution des connaissances scientifiques en sciences de gestion. Ils interrogent des connaissances établies depuis plus d'un siècle qui dominent encore dans l'enseignement supérieur de la gestion.

Des enjeux majeurs concernent la consolidation de la reconnaissance académique de

ces méthodologies de recherche et des résultats subséquents, ainsi que le transfert de ces nouvelles connaissances issues de la recherche vers l'enseignement et les pratiques professionnelles observables. En effet les étudiants, futurs dirigeants, responsables politiques et managers de demain véhiculent des pratiques fondées sur les enseignements qui leur auront été dispensés dans leurs études. À l'avenir, la crédibilité des enseignements peut être remise en cause, à l'heure où les technologies favorisent l'autoformation et la formation à distance. En outre, les innovations ne sont plus découvertes uniquement à l'université, même si on peut le regretter. C'est donc bien à une question existentielle pour la gestion, en tant que science et objet d'enseignement, que l'article a cherché à apporter des éléments de réponse.

BIBLIOGRAPHIE

- Bezevengui A. (1989). « Homme de bien et bon citoyen chez Aristote », *Mélanges Pierre Lévêque. Tome 3 : Anthropologie et société*, Besançon, université de Franche-Comté, n° 404, p. 7-19. C (Annales littéraires de l'université de Besançon 404)
- Berry M. (1995). "Research and the practice of management. A French view", *Organization Science*, vol. 6, n° 1, p. 104-116.
- Bonnet D. (2014). « Perception des acteurs et analyse stratégique. Cas d'un consortium de coopératives agricoles : l'objectivité en question », *5e Colloque international de l'ISEOR & Academy of Management - Divisions ODC & MC*, juin, Lyon, France.
- Becker G. (1964). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, NBER-Columbia University Press.
- Buono A., Savall H. et Cappelletti L. (dir.) (2018). *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations. De la conceptualisation à la publication*, IAP, Charlotte (Traduit en anglais "Intervention-Research. From Conceptualization to Publication", Charlotte: IAP, USA).
- Cappelletti L. (2007). « L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle : apports de la recherche-intervention qualimétrique », *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, vol. 59, p. 67-90.

- Cappelletti L. (2019). « Convertir les coûts cachés en performances », *Séminaire Les rebelles en management*, Boulogne, 9 juillet.
- Cappelletti L. et Khouatra D. (2009). « L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : cas des offices de notaires », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 15, n° 1, p. 79-104.
- Coghlan D. (2011). "Action research: Exploring perspectives on a philosophy of practical knowing", *The Academy Of Management Annals*, vol. 5, n° 1, p. 53-87.
- Crozier M. (2003). « Fondements et perspectives de l'intervention sociologique en organisation », *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 37, p. 9-12.
- David A. (2000). « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour les sciences du management*, David A., Hatchuel A. et Laufer R., Vuibert, Paris.
- Detchessehar M. et Grévin A. (2009). « Un organisme de santé... malade de "gestionnite" », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, vol. 98, n° 4, p. 27-37.
- Dubois P. (coord.) (2016). « Baromètre FNEGE sur les préoccupations managériales », dossier, *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 112, n° 1, p. 23-34.
- Girin J. (1989). « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Journée d'étude : la recherche-action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, École centrale de Paris, 10 mars.
- Godelier E. et Pérez R. (2012). « Sur l'hétérodoxie soutenable en sciences sociales : regards croisés sur les itinéraires de James G. March et d'Elinor Ostrom », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 2, n° 7, p. 11-23.
- Graeber D. (2018). *Bullshit Jobs: A Theory*, Simon & Schuster, New York.
- Harendt H. (1994). *Condition de l'homme moderne*, trad. G. Fradier, préface P. Ricœur, Pocket, Paris.
- Hatchuel A. et Molet H. (1986). "Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: About two case studies", *European Journal of Operational Research*, vol. 24, n° 1, p. 178-186.
- Jönsson S. et Lukka K. (2005). "Doing interventionist research in management accounting", *Gothenburg Research Institute*, rapport, 6.
- Lukka K. et Vinnari E. (2017). "Combinations actor-network theory with interventionist research: present state and future potential", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 30, n° 3, p. 720-753.
- Lewin K. (1946). "Action research and minority problems", *Journal of Social Issues*, vol. 2, n° 4, p. 34-46.
- Moison J.C. (1984). « Recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*, n° 47-48, p. 61-73.

- Moisdon J.-C. (2010). « L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A », *Revue Française des Affaires Sociales*, vol. 1, n° 1-2, p. 213-226.
- Piaget J. (1988). *L'épistémologie génétique*, PUF, Paris.
- Plane J.M. (2000). *Méthodologies de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, Paris.
- Perroux F. (1970). « Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie », *Économies et Sociétés*, série M., vol. 26, p. 2255-2307.
- Rapoport R.N. (1970). "Three dilemmas in action research: With special reference to the Tavistock experience", *Human Relations*, vol. 23, n° 6, p. 499-513.
- Reason P. et Bradbury H. (Eds) (2001). *Handbook of Action Research*, Sage, London.
- Sackett D., Rosenberg W., Gray J.A, Haynes R.B. et Richardson W.S. (1996). "Evidence based medicine", *British Medical Journal*, vol. 313, n° 7050, p. 170.
- Savall H. (1973, 1975). *L'hétérodoxie en science économique*, coll. « Les grands économistes », Dalloz, Paris.
- Savall H. (1974, 1975). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, thèse de doctorat (université Paris-Dauphine), Dunod, 4^e édition, Economica, 1989. (Traduction anglaise : *Work and People: An Economic Evaluation of Job Enrichment*, Oxford University Press en 1981, puis IAP, Charlotte : NC, 2010 ; en espagnol : *Por un trabajo más humano*, Tecniban, Madrid en 1977, puis IAP, Charlotte : NC, 2011).
- Savall H. (1979). *Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail*, préface de F. Perroux. Dunod, Paris.
- Savall H. (1984). « Développement et perspectives de la recherche en gestion en France au cours des prochaines années », *Économies et sociétés*, série « Sciences de gestion », n° 05, p. 355-356.
- Savall H. (1986a) « Un regard sur la recherche en sciences de gestion en France dans les années 80 », *La recherche en sciences économiques et en gestion*, Édition du CNRS, Paris.
- Savall H. (1986b). « Contrôle de qualité des informations qualitatives, quantitatives et financières extraites des acteurs au sein des organisations », *Colloque Qualité des informations scientifiques en gestion. Méthodologies fondamentales en gestion*, FNEGE-ISEOR-CNRS (ed.), Lyon, p. 206-283.
- Savall H. (1989). « Professeur-consultant : le bilan d'une expérience », *Revue française de gestion*, n° 76, p. 93-105.
- Savall H. (1998). « Réflexions sur une jeune discipline en voie de maturité », *Économies et Sociétés*, série « Sciences de gestion », n° 8-9, p. 9-26.
- Savall H. (2018). *Radical Origins into Economic Crises : Germán Bernácer a Visionary Precursor*, Palgrave-McMillan.

- Savall H. et Fièrè D. (2014). « Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique », *Journal de gestion et d'économie médicale*, vol. 32, n° 5, p. 354-370.
- Savall H. et Zardet V. (1985). « Où va la recherche en sciences de gestion ? », *Revue française de gestion*, n° spécial « Dix ans qui ont changé l'entreprise », n° 53-54, septembre-décembre, p. 242-269.
- Savall H. et Zardet V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachés, Le contrat d'activité périodiquement négociable*, prix Harvard l'Expansion de management stratégique, Economica, 6^e édition en 2015. (Traduit en anglais : *Mastering Hidden Costs*, IAP, Charlotte : NC, 2008).
- Savall H. et Zardet V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée*, Economica, Paris. (Traduit en anglais : *Strategic Engineering of the Reed, Flexible and Rooted*, IAP, Charlotte : NC, 2005).
- Savall H. et Zardet V. (1996). « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, vol. 10, n° 1-2, p. 157-189.
- Savall H. et Zardet V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface de D. Boje (États-Unis), Economica, Paris. (*The Qualimetrics Approach: Observing the Complex Object*, IAP, Charlotte: NC, 2011).
- Savall H. et Zardet V. (2007). « L'importance stratégique de l'investissement incorporel : résultats qualimétriques de cas d'entreprises », actes du 1^{er} Congrès transatlantique (IIC-ISEOR-AAA) de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion et Gestion des Coûts, ISEOR Editeur.
- Savall H., Péron M., Zardet V. et Bonnet M. (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe*, EMS. (*Socially Responsible Capitalism and Management*, Routledge : New York, 2017).
- Savall H. et Zardet V. (2013a). "The difference between management consultancy and research-intervention", *Academy of Management Conference*, Orlando, USA.
- Savall H. et Zardet V. (2013b). "Linking individual, organizational and macro-economic levels: Hidden costs model", *Academy of Management Conference*, Lake Buena Vista, Fl. (august).
- Savall H., Zardet V. et Bonnet M. (2000). *Releasing the Untapped Potential of Enterprises Through Socio-Economic Management*, ILO-BIT, Genève, 2nd édition 2008 (versions française et espagnole : *Libérer les performances cachées des entreprises par un managemnt socio-économique/Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*).
- Stiegler B. (2015). *La société automatique : 1. L'avenir du travail*, Fayard, Paris.
- Stockes D.E. (1977). *Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation*, Brookings Institution Press, Washington DC.

- Suomala P., Lyly-Yrjänäinen J. et Lukka K. (2014). "Battlefield around interventions: A reflective analysis of conducting interventionist research in management accounting", *Management Accounting Research*, vol. 25, p. 304-314.
- Tushman M. et O'Reilly C. (2007). "Research and Relevance: Implications of Pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 4, p. 769-774.
- Van de Ven A. et Johnson P. (2006). "Knowledge for theory and practice", *Academy of Management Review*, vol. 1, n° 4, p. 802-821.
- Zardet V. et Voyant O. (2003). "Organizational transformation through the socio-economic approach in an industrial context", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, n° 1, p. 56-71.